



Center for International Economics

Working Paper Series

**No. 2011-01**

**Die Prinzipal-Agent-Theorie als  
Erklärungsinstrumentarium von Korruption:  
Angewendet auf den Praxisfall „Siemens“**

**B. Michael Gilroy , Daniel Kruse**

**March 2011**

Center for International Economics  
University of Paderborn  
Warburger Strasse 100  
33098 Paderborn / Germany



BUSINESS ADMINISTRATION & ECONOMICS  
UNIVERSITY OF PADERBORN

# **Die Prinzipal-Agent-Theorie als Erklärungsinstrumentarium von Korruption: Angewendet auf den Praxisfall „Siemens“**

Prof. Dr. B. Michael Gilroy<sup>1</sup>, Daniel Kruse

*Universität Paderborn, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Makrotheorie &  
internationale Wirtschaftsbeziehungen,  
33098 Paderborn, Warburger Str. 100*

18. März 2011

## **Zusammenfassung**

Zunehmend wird Korruption aus einem wirtschaftswissenschaftlichen Verständnis betrachtet und erklärt. Als besonders ergiebiges Instrumentarium zur Erklärung von Korruptionsfällen hat sich die Prinzipal-Agent-Theorie bewährt. In diesem Artikel wird die Prinzipal-Agent-Theorie allgemein und theoretisch vorgestellt und anschließend auf den Praxisfall Siemens angewendet.

Schlüsselwörter: Korruptionsprävention im Unternehmen, Prinzipal-Agent-Theorie, Neuen Institutionsökonomik, Siemens Konzern

---

<sup>1</sup> *Korrespondenzautor*. Email: [mgilroy@notes.upb.de](mailto:mgilroy@notes.upb.de) , Internet: <http://wiwiweb.upb.de/id/vwl6> , Tel: (+49) 5251 – 60-3846 , Fax: (+49) 5251 – 60-3731.

# **Die Prinzipal-Agent-Theorie als Erklärungsinstrumentarium von Korruption: Angewendet auf den Praxisfall „Siemens“**

## **Zusammenfassung**

Zunehmend wird Korruption aus einem wirtschaftswissenschaftlichen Verständnis betrachtet und erklärt. Als besonders ergiebiges Instrumentarium zur Erklärung von Korruptionsfällen hat sich die Prinzipal-Agent-Theorie bewährt. In diesem Artikel wird die Prinzipal-Agent-Theorie allgemein und theoretisch vorgestellt und anschließend auf den Praxisfall Siemens angewendet.

Schlüsselwörter: Korruptionsprävention im Unternehmen, Prinzipal-Agent-Theorie, Neuen Institutionsökonomik, Siemens Konzern

## **1. Die Prinzipal-Agent-Theorie**

Die Prinzipal-Agent-Theorie, eine von drei wesentlichen Teilgebieten der „Neuen Institutionenökonomik“, wurde erstmals von *Ross* in seinem Aufsatz „The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem“ aus dem Jahre 1973 erörtert (siehe hierzu auch: *Mirrlees* (1976) und *Stiglitz* (1974, 1975)). Sie analysiert die Tauschbeziehung zwischen zwei Protagonisten: dem Prinzipal und dem Agenten.

Im Rahmen der Prinzipal-Agent-Theorie wird der Prinzipal als „ein „Auftraggeber“, der eine Autorität delegierendes formales Vertragsverhältnis zu seinem „Auftragnehmer“ oder „Repräsentanten“ unterhält“ definiert (*Oswald* 2001, S. 1061).

In struktureller Hinsicht ist das wesentliche Merkmal des Prinzipals gegenüber dem Agenten, dass er die Kontroll- und Sanktionsmacht hat, welche er aufgrund asymmetrisch verteilter Verfügungsrechte zu seinen Gunsten besitzt. Der Prinzipal besitzt normalerweise formale Eigentumsrechte, über die er dann dem Agenten faktische Nutzungsrechte zuteilen kann.

Geschieht dies, entsteht eine vertragliche Bindung zwischen den beiden, auf der die institutionalisierte und meist auch hierarchische Tauschbeziehung zwischen den zwei Protagonisten beruht. Diese vertraglich geregelte Tauschbeziehung ermächtigt den Agenten

zu gewissen Aktionsbefugnissen, welche jedoch auch gleichzeitig durch vertragliche Restriktionen und Regeln begrenzt werden (*ebd.*, S. 1060; vgl. ferner: *Dietl und van der Velden* 2003, *Ebers und Gotsch* 1999 und *Hoberg* 2007).

Diese Restriktionen und Regeln sollen potentielle Konflikte zwischen den beiden Parteien einschränken. Allerdings sind Verträge unvollständig, d. h. sämtliche Leistungen und Gegenleistungen können nicht oder nur unter hohen (unangemessenen) Kosten determiniert werden. Durch die unvollständigen Verträge entsteht eine Informationsasymmetrie mit einem Informationsvorteil und unbeobachteten Handlungsspielräumen zugunsten des Agenten bzw. unvollständigen Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten für den Prinzipal (*Dietz* 1998, S. 30).

Hierdurch entstehen die Möglichkeiten des „moral hazard“, also das Auftreten von Situationen, in denen der Agent unehrlich agiert (*Holmstrom* 1982). Dies kann einerseits durch verborgene Handlungen des Agenten („hidden actions“) oder durch das Vorenthalten von nur dem Agenten vorliegenden Informationen („hidden information“) geschehen (*Meinhövel* 2004, S. 471).

## **2. Das Prinzipal-Agent-Modell: Allgemeine theoretische Darstellung**

Im Folgenden wird eine Modellierung der Prinzipal-Agent-Theorie nach *Groenendijk* (1997) vorgestellt und anschließend auf den Korruptionsfall Siemens angewendet.

In dieser Modellierung kann der Agent zwischen den zwei Handlungsalternativen  $x$  (kooperativ) und  $y$  (unkooperativ) wählen. Diese zwei Wahlmöglichkeiten des Agenten beeinflussen jeweils die möglichen unterschiedlichen Ergebnisresultate  $X$  und  $Y$ , aber determinieren sie nicht. Es wird angenommen, dass der Prinzipal die Handlungsaktionen vom Agenten nicht unentgeltlich überwachen kann.

Die Interessen(-divergenzen) der beiden Protagonisten lassen sich wie folgt darstellen:

Interessen vom Prinzipal:  $U_P = U(a, b, c)$

Interessen vom Agenten:  $U_A = U(d, e, f)$

Das Interesse der persönlichen Wohlfahrtsmaximierung wird beiden unterstellt. Der Prinzipal hat die größte Wohlfahrtsverbesserung bei Erreichung des möglichen Resultates  $X$ , somit ergibt sich:  $U_P^X > U_P^Y$ . Der Agent wiederum wird jeweils die Handlungsalternative wählen,

die ihm wahrscheinlich die größte eigne Wohlfahrtsverbesserung ermöglicht. Dies bedeutet, der Agent wählt x, wenn  $U_A^x > U_A^y$  ist, bzw. y, wenn  $U_A^y > U_A^x$  ist.

Um die Entscheidung des Agenten bezüglich seiner Handlungswahl zu beeinflussen und somit die Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Ergebnisses X zu erhöhen, kann der Prinzipal drei unterschiedliche Maßnahmen im Rahmen des Modells ergreifen:

- a.) Anreize setzen
- b.) Überredung (Persuasion)
- c.) Weisung

#### ***a.) Anreize***

Durch das Setzen von positiven und negativen Anreizen kann der Prinzipal die Handlungsalternative x attraktiver und/oder die Handlungsalternative y unattraktiver für den Agenten machen. Somit erfährt der Agent bei positiven Anreizen einen Wohlstandsgewinn von  $U_A^y$  auf  $U_A^{x+}$  ( $U_A^{x+} > U_A^y > U_A^x$ ), unabhängig davon, ob er nun ursprünglich die Handlungswahl x oder y bevorzugt hat. Bei negativen Anreizen wiederum erfährt er einen Wohlstandsverlust von  $U_A^y$  auf  $U_A^x$ , da der Agent nun nur noch die Wahl zwischen x und y hat ( $U_A^y > U_A^x > U_A^{y-}$ ).

#### ***b.) Überredung***

Während sich durch das Setzen von Anreizen die Wertung der Handlungsalternativen vom Agenten ändert, so bewirkt der Prinzipal durch Überredung eine Veränderung der Kriterien, wonach der Agent seine Aktion auswählt. Der Prinzipal wird somit versuchen, eine Minderung der Interessendivergenz bzw. eine Angleichung der Interessen zwischen ihm und dem Agenten zu erreichen. Dadurch wird die Interessenfunktion vom Agenten verändert zu  $U_{\underline{A}} = U(a, b, e, f)$ . Wenn der Agent vorher die Aktion y präferiert hat, so wird er nun x bevorzugen, da  $U_{\underline{A}}^x > U_{\underline{A}}^y$  (vorher  $U_A^y > U_A^x$ ). Sofern der Agent von vornherein x als Handlungsalternative wählt, könnte er durch die Überredung durch den Prinzipal eventuell eine Wohlstandsverbesserung erfahren, wenn  $U_{\underline{A}}^x > U_A^x$  gilt. Allerdings muss beachtet werden, dass die Nutzen- bzw. Interessenfunktionen  $U_{\underline{A}}$  und  $U_A$  zwei unterschiedliche Funktionen sind und somit nur gering bzw. gar nicht miteinander vergleichbar sind.

### *c.) Weisung*

Sofern zwischen dem Prinzipal und dem Agenten eine hierarchische Beziehung besteht, kann der Prinzipal durch Weisungen versuchen, eine Reduzierung der Handlungsalternativen des Agenten zu bewirken. Im Rahmen des Beispiels würde dies bedeuten, dass der Prinzipal die Aktion x vorschreibt und die Aktion y verbietet. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Agent im Sinne der gegebenen Weisung verhält, steigt zwar, gleichwohl kann der Prinzipal sich nicht sicher sein, ob der Agent auch wirklich weisungsgebunden handelt (*Groenendijk* 1997, S. 211 ff.).

Damit die drei beschriebenen Maßnahmen seitens des Prinzipals auch Wirkung haben, benötigt er ein gutes Monitoring und Controlling, um mehr über das Verhalten des Agenten zu erfahren und somit die Informationsasymmetrie zu reduzieren. Durch den Einsatz von Monitoring- und Controlling-Maßnahmen entstehen Kosten für ihn: Kontrollkosten („monitoring expenditures“) (*Groenendijk* 1997, S. 215; *Jensen/Meckling* 1976, S. 6 ff.).

Während für den Prinzipal die Reduzierung der Informationsasymmetrie vorteilhaft ist, erweist sich für den Agenten eine gegenläufige Strategie als am besten: Dem Prinzipal Vertrauens- und Glaubwürdigkeit zu signalisieren, negative Anreize und Weisungen zu verhindern und gleichzeitig den Prinzipal dahin zu bewegen, positive Anreize zu setzen, da sie die Wohlfahrt des Agenten steigern.

Diese Strategie ist für den Agenten am wohlfahrtsmaximierendsten, egal ob er kooperativ (Handlungsalternative x) oder unkooperativ (Handlungsalternative y) ist. Allerdings entstehen bei dieser Strategie auch für ihn Kosten: Kautionskosten („bonding expenditures“) (*Groenendijk* 1997, S. 215 f.; *Jensen/Meckling* 1976, S. 6 ff.).

Zudem fallen für beide Seiten noch Residualverluste („residual losses“) an. Diese spiegeln die Differenz zwischen dem „first-best“-Optimum und dem „second-best“-Optimum des jeweiligen Akteurs wider. Diese Differenz entsteht durch die Interessendivergenz der beiden Akteure und den daraus resultierenden Handlungen (*Jensen/Meckling* 1976, S. 6 ff.).

### 3. Prinzipal-Agent-Modell: Darstellung des Korruptionsfalles Siemens

Auch in der Anwendung des Prinzipal-Agent-Modelles auf den Korruptionsfall Siemens haben wir es mit zwei Akteuren zu tun: Den Siemensmitarbeitern in der Agenten-Position und die als Prinzipal interpretierbaren Entscheidungsgremien von Siemens.

Die Siemensmitarbeiter können zwischen den beiden Handlungsalternativen m und n wählen. Wobei m für eine Auftragsakquise durch korruptes Handeln steht und n eine nicht-korrupte bzw. legale Auftragsakquise bedeutet. Diese zwei Handlungsalternativen beeinflussen die unterschiedlichen Ergebnisresultate M und N. Das Streben nach der persönlichen Wohlfahrtsmaximierung wird beiden Parteien unterstellt.

Anderes als im theoretischen Modell sind diesmal die Interessen nicht genau bestimmbar. So lassen sich beim Siemens-Prinzipal zwei gegensätzliche Interessen ausmachen:

Einerseits haben die als Siemens-Prinzipal interpretierbaren Entscheidungsgremien, die Auftragsakquise mit Hilfe von Schmiergeldzahlungen unterstützt, gedeckt oder zumindest nicht desavouiert (*Dombois* 2009, S. 133), da mit Hilfe der korrupten Transaktionen durch Siemensmitarbeiter Aufträge und/oder Wettbewerbsvorteile für Siemens erlangt werden konnten, die Siemens sonst im Falle eines funktionierenden und fairen Wettbewerbs an Konkurrenten verloren hätte (*Frankfurter Rundschau* 03.07.2008: „Schwarzes Geld und Weiße Ware“).

Andererseits haben die als Siemens-Prinzipal interpretierbaren Entscheidungsgremien in der Außendarstellung den Verzicht auf Korruption gepriesen und die hohe Moral des Unternehmens betont (*Dombois* 2009, S. 131). Deshalb wurden auch aufgedeckte Korruptionsdelikte vom Vorstand nicht mitgetragen und verurteilt (*Graeff* 2009, S. 156).

Die Interessen der Siemensmitarbeiter sind ebenfalls schwer festzustellen, da sie individuell und mannigfaltig sind. So werden sie die Handlungsalternative wählen, die ihnen den größten Gesamtnutzen bringen bzw. am besten ihren Interessen entsprechen. Dies bedeutet, der Siemensmitarbeiter wählt m, wenn  $U_{SM}^m > U_{SM}^n$  ist, bzw. n, wenn  $U_{SM}^n > U_{SM}^m$  ist.

Zu konstatieren bleibt, dass zwischen dem Siemensprinzipal und dem Siemensmitarbeitern weder eine vollkommene Interessenidentität, noch eine vollkommene Interessendivergenz besteht. Dies lässt sich wie folgt darstellen:

Interesse vom Siemensprinzpal:  $U_{SP} = U(a, b, c, d)$

Interesse von Siemensmitarbeitern:  $U_{SM} = U(e, f, c, d)$

Auch in dieser Modellierung kann der Prinzipal durch die oben genannten drei Maßnahmen (Anreize, Überredung und Weisung) versuchen, den Agenten in seiner Handlungswahl zu beeinflussen. Da allerdings schon die Interessen vom Siemensprinzpal nicht eindeutig zu bestimmen sind bzw. diese einen Widerspruch in sich haben, sind die ergriffenen Maßnahmen vom Siemensprinzpal zur Beeinflussung der Handlungswahl von seinen Angestellten in ihrer Signalwirkung auch nicht konvergent. Welche Maßnahmen das Siemensmanagement in der Vergangenheit eingesetzt hat, wird nun im Folgenden dargelegt:

#### **a.) Anreize:**

Durch positive und negative Anreize hat Siemens in der Vergangenheit versucht, seine Angestellten zu korrupten Handlungen zu motivieren, also im Rahmen dieser Modellierung zu Handlungsalternative m.

- i. Positive Anreize: Die positiven Anreize fanden bei Siemens über soziale Aspekte und karrierefördernde Wege statt. So bezeichnete der frühere Vorstand Thomas Ganswindt das Karrieresystem bei Siemens als ein „Kaminsystem“: „von unten her wird man groß“. „Der typische Anlass für Zug im Kamin war dann die Pensionierung des Vorgängers. Man übernahm den Stuhl, mit dem Stuhl die Aufgaben und mit den Aufgaben auch die Spezialaufgaben“ (*Der Spiegel* 2008, S. 82; *Die Zeit* 11.05.2009: „Geschmiert, gelocht, abgelegt“).
- ii. Negative Anreize: Mitarbeiter, die sich der Korruption verweigerten, wurden sanktioniert, indem sie nicht befördert, versetzt oder geringer entlohnt wurden (*Dombois* 2009, S. 147). So gerieten „widerspenstige“ Mitarbeiter „in den Verdacht der Anarchie“ (*Der Spiegel*, S. 82) und „wer zur Gefahr wurde, [wurde] entsorgt und versorgt“ (*ebd.*, S. 79).

#### **b.) Überredung:**

Durch Überredung kann der Prinzipal die Kriterien, nach denen der Agent seine Handlungsalternative auswählt, verändern. Dies geschah im konkreten Siemensfall durch das Schaffen einer hohen Firmenloyalität und einer starken Gruppenidentität. So hatten die beteiligten Siemensangestellten in der Korruptionsaffäre eine langjährige Unternehmenszugehörigkeit, wie auch gehobene Stellungen in der Hierarchie (*Dombois* 2009,



S. 133 f.). Die Siemensmitarbeiter sahen sich als „Siemensianer“ und waren eine „nach außen [hin] verschlossene Familie“ (*Der Spiegel* 2008, S. 82). Insofern lässt sich auch die hohe Diskretion und lange Tradition des Korruptionssystem Siemens erklären.

**c.) Weisung:**

Offiziell wurde von der Konzernspitze die Weisung an alle Führungskräfte ausgegeben, dass „Rechtsvorschriften strikt zu beachten“ sind und Gesetzesverstöße unter allen Umständen vermieden werden müssen. Auch mussten alle zwei Jahre rund 36.000 Führungskräfte den „Code of Conduct“ unterschreiben, eine unternehmensinterne Selbstverpflichtung der Anti-Korruptionsabteilung (*ebd.*, S. 88). Übersetzt auf dieses Modell bedeutet dies, dass der Siemensprinzipsal die Handlungsalternative in den Siemensmitarbeitern verbietet.

Wie gut zu erkennen ist, werden vom Siemensprinzipsal widersprüchliche Maßnahmen ergriffen und somit konträre Signale an die Mitarbeiter gesendet. Somit stellt sich die Entscheidungssituation für den Siemensangestellten so dar, als ob er zwei Zielen dienen soll: Zum einen soll er „Profit [...] machen und indirekt das Überleben des Unternehmens (und sein eigenes) [...] sichern“ (*Graeff* 2009, S. 156 f.), welches offensichtlich nur durch korruptes Handeln möglich ist und durch die positiven und negativen Anreize verstärkt wird.

Zum anderen soll er „die gesetzlichen Vorgaben einhalten, an die auch die Entscheidungsorgane gebunden sind“ (*ebd.*, S. 157), was durch die direkte Weisung, dass Rechtsvorschriften strikt zu beachten sind, und durch das Unterschreiben und zur Kenntnisnahme des „Code of Conducts“ nochmals bekräftigt wird.

Diese konträren Signale und Maßnahmen führten bei den Siemensmitarbeitern zu einer „Prinzipsalinteressenverwirrung“ (*ebd.*) und versetzten sie in ein „systematisches Handlungsdilemma“ (*Dombois* 2009, S. 143). Dieses Dilemma wird verstärkt durch die Tatsache, dass die Siemensmitarbeiter nicht über die Widersprüchlichkeit der Signale und Maßnahmen durch den Siemensprinzipsal offen diskutieren dürfen. Dadurch ist eine offene Kontroverse über dieses Dilemma und somit ein Wandel von „innen“ heraus, also aus der Firma heraus, nahezu unmöglich. Die Siemensmitarbeiter wissen, wenn sie dieses Dilemma öffentlich diskutieren, werden sie vom Unternehmen mit Versetzung, Kündigung oder Ähnlichem sanktioniert (*ebd.*). Folglich wurde ein Wandel bei Siemens durch Ermittlungen von „außen“ bewirkt.

Dieses Dilemma besteht jedoch keineswegs für die Vorgesetzten, da sie die Möglichkeit der „strategischen Ignoranz“ haben, d. h. sie können Hinweise auf Unregelmäßigkeiten übersehen, Probleme von Untergebenen lösen lassen und Informationen schlicht ignorieren (*ebd.*, S. 139).

Eben auf Grund dieser „strategischen Ignoranz“, wird der Siemensprinzipsal kein Interesse daran haben, durch umfangreiche und effiziente Monitoring- und Controlling-Maßnahmen mehr über die korrupten Aktivitäten seiner Angestellten zu erfahren.

Das dem so in der Vergangenheit bei Siemens war, stellte das Landesgericht Darmstadt fest, „dass die Siemens AG [...] keine sich aufdrängenden wirksamen Maßnahmen zur Unterbindung der Bildung oder Aufdeckung von schwarzen Kassen und von Bestechung getroffen hat“ (*LG Darmstadt* 2007, S. 64 f.). Dementsprechend waren die Kontrollkosten bei Siemens niedrig.

Normalerweise erweist sich für den Agenten folgende Strategie als am besten: Dem Prinzipal Vertrauenswürdigkeit zu signalisieren, negative Anreize und Weisungen zu verhindern und gleichzeitig dem Prinzipal dahin zu bewegen, positive Anreize zu setzen, da sie seine Wohlfahrt steigern.

Auf dem Siemensfall bezogen bedeutet dies, dass die Siemensmitarbeiter sich an den korrupten Praktiken beteiligen und somit negative Anreize vermeiden und ihren Wohlfahrtsgewinn durch positive Anreize steigern. Da die Vorgesetzten indirekt das Verstoßen gegen diese Weisung erwarten, dürften für die Siemensmitarbeiter die Kautionskosten relativ gering sein.

Für den Prinzipal entstehen die Residualverluste normalerweise durch den möglichen Wohlfahrtsverlust auf Grund des nicht in seinem Interesse handelnden Agenten.

Da er jedoch eine widersprüchliche Interessensbefolgung der Siemensmitarbeiter verlangt, muss es eigentlich per se zum Residualverlust beim Siemensprinzipsal kommen. Obwohl die (meisten) Siemensmitarbeiter den „Code of Conduct“ unterschreiben und somit den Siemensprinzipsal juristisch absichern und trotzdem gleichzeitig durch korrupte Auftragsakquise höchst profitable Geschäftsabschlüsse und hohe Gewinne erzielen, dürfte der Siemens-Prinzipal durch die konkrete Nicht-Befolgung seiner Interessen durch die Siemensmitarbeiter seinen Wohlstandsgewinn maximieren.

Ganz anders ist die Situation für die Siemensmitarbeiter, die hohe Residualverluste erleiden, da sie durch die vom Vorgesetzten implizit erwartete Beteiligung an korrupten Handlungen und dem gleichzeitigen Verstoß gegen die Weisung, Korruption zu unterlassen, das komplette Risiko dieser korrupten Handlungen auf sich nehmen.

Summarisch bedeutet dies, dass der Siemensprinzipsal nur sehr geringe Kontrollkosten und Residualverluste erleidet, während der Siemensmitarbeiter geringe Kautionskosten hat, jedoch hohe Residualverluste hinnehmen muss.

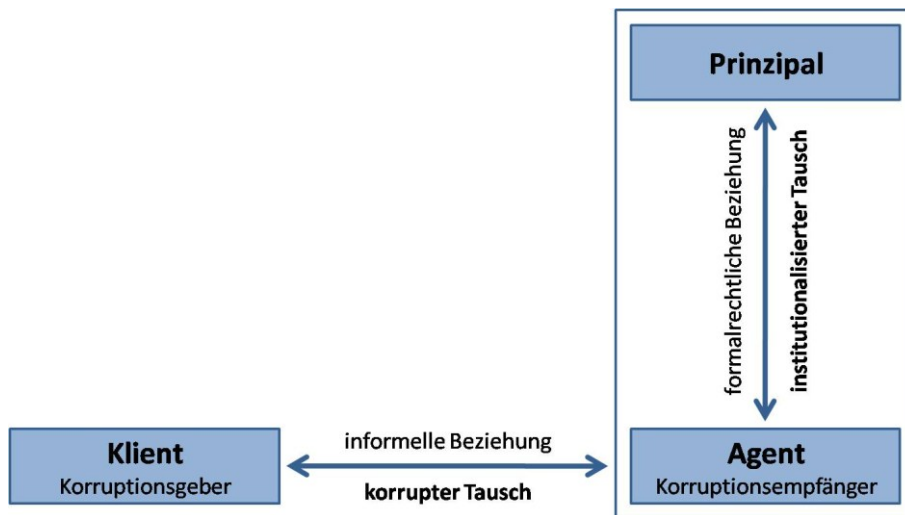
Zu konstatieren bleibt, dass der Korruptionsfall Siemens sich nicht im Rahmen des Prinzipal-Agent-Modells erklären lässt, da schon die Grundannahme des Modells – die (eindeutige) Interessendivergenz zwischen Prinzipal und Agent – nicht gegeben ist. Stattdessen kam es bei den Siemensmitarbeitern zu einer Prinzipalinteressenverwirrung.

Auch die hoch-asymmetrische Verteilung der Agency-Kosten (= Kontroll- bzw. Kautionskosten + jeweiligen Residualverluste) ist ein weiterer Beleg für das Nicht-Funktionieren einer Einbettung des Korruptionsfalles Siemens in das (einfache) Prinzipal-Agent-Modell.

#### **4. Prinzipal-Agent-Klient-Modell: Darstellung des Korruptionsfalles Siemens**

Daher erfolgt nun eine Modifizierung des Prinzipal-Agent-Modells hin zum (erweiterten) Prinzipal-Agent-Klient-Modell, welches zwei zusätzliche Komponenten enthält: Einerseits eine korruptive Tauschbeziehung und andererseits ein weiterer Protagonist: der Klient (*Klitgaard* 1988, S. 69).

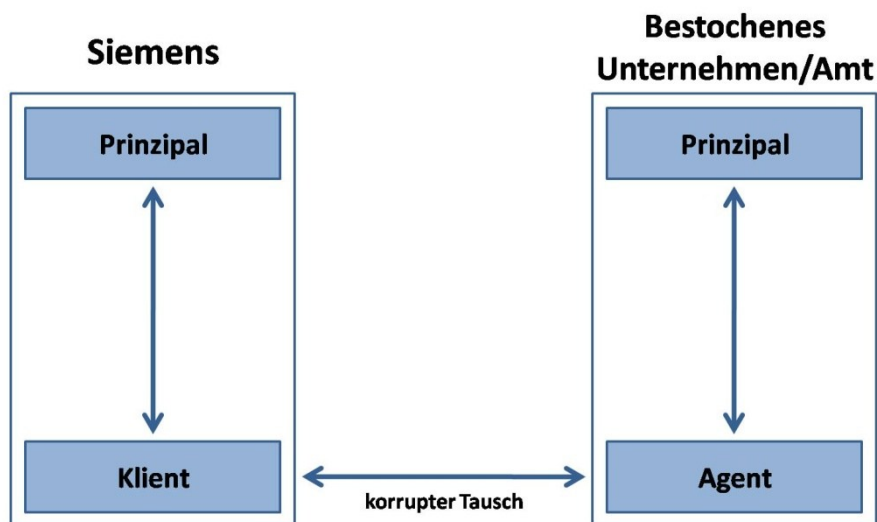
In diesem Modell geht der Agent mit dem Bestechungsgeber – dem Klienten – eine informelle Tauschbeziehung zu Lasten des Prinzipals ein. Anders als im vorherigen (einfachen) Prinzipal-Agent-Modell ist hier die informelle und korrupte Tauschbeziehung zwischen Klient und Agent im Fokus der Untersuchung.



**Abb. 1:** Prinzipal-Agent-Klient-Modell

**Quelle:** Eigene Darstellung nach Oswald 2001, S. 1060

Im Folgenden wird der Korruptionsfall Siemens im Rahmen des erweiterten Prinzipal-Agent-Klient-Modelles dargestellt. In dieser Konstruktion treten „die Siemensmitarbeiter als Klienten an den Agenten einer Firma oder eines Staates“ heran und bestechen diesen, „um Aufträge oder Vorteile zu erhalten“ (Graeff 2009, S. 154). Die Entscheidungsgremien von Siemens werden weiterhin als Prinzipal von den Siemensmitarbeitern definiert. Zu beachten ist, dass nun zwischen dem Siemensprinzipal und den Siemensklienten keine Interessendivergenz mehr angenommen wird. (ebd.)



**Abb. 2:** Modifiziertes Prinzipal-Agent-Klient-Modell für den Fall Siemens

**Quelle:** Graeff 2009, S. 155

Es gibt nur zwei unterschiedliche Möglichkeiten, bei denen ein Unternehmen wie Siemens ebenfalls Vorteile aus den Korruptionshandlungen seiner Mitarbeiter in der Rolle des Klienten ziehen kann:

1. Der Klient tätigt die korrupten Transaktionen aus eigenem Interesse und auf eigene Rechnung. Der Nutzen für das Gesamtunternehmen hat dabei nur ein „unintendierten Nebeneffekt“ (*ebd.*, S. 157).
2. Der Klient handelt im Sinne und möglicherweise (explizit oder implizit) mit dem Wissen des Prinzipals und innerhalb einer existierenden Netzwerkstruktur, in der er gedeckt oder gar unterstützt wird (*ebd.*, S. 158).

Sofern die Korruption nur aus Eigeninteressen des Klienten geschieht (1. Möglichkeit), handelt es sich um „Amtsmissbrauch“ und der Prinzipal, in diesem Fall Siemens, würde den Klienten bei einer möglichen Entdeckung ahnden und gegen diese Einzeltäter-Korruption vorbeugende Maßnahmen ergreifen. Dies tat Siemens auch, z. B. durch das strikte Vieraugenprinzip bei Vertragsunterzeichnungen mit jeweils zwei Unterschriften (*Der Spiegel* 2008, S. 83).

Wahrscheinlich gab es trotz dieser Maßnahme Einzelkorruptionstäter bei Siemens, jedoch wären diese nicht in der Lage gewesen, ein solches Ausmaß der Korruption mit 1,3 Milliarden Euro Schmiergeldzahlungen bei Siemens zu verursachen (*Der Tagesspiegel* 09.11.2007: „Siemens schmierte mit 1,3 Milliarden“). Aus diesem Grund wird im Folgenden die zweite Möglichkeit näher examiniert, in der die Korruption der Siemensmitarbeiter in der Klienten-Position in Netzwerkstrukturen mit Wissen der Vorgesetzten und teilweise mit deren Unterstützung geschah.

Nichtsdestotrotz waren diese Netzwerke illegitim und mussten heimlich arbeiten, da die als Siemensprinzipal interpretierbaren Entscheidungsgremien in der Außendarstellung des Unternehmens Korruption verurteilen mussten (*Graeff* 2009, S. 156).

Somit hatten die Mitarbeiter in den Korruptionsnetzwerken das Problem, dass sie keine formalen Verträge abschließen konnten, auf die sie sich hätten berufen können. Von daher mussten andere Mechanismen gefunden werden, welche die Handlungen innerhalb der Netzwerke koordinierten, regelten und sicherten. Dies erfolgte bei Siemens durch folgende soziale Sicherungsmechanismen:

- a.) Vertrauen
- b.) Reziprozität
- c.) Normalisierung
- d.) Korruptionsnormen

**a.) Vertrauen:**

Im Allgemeinen ist eine Handlungssicherheit der Akteure gewährleistet, wenn jeder Angehörige des Korruptionsnetzwerkes die Rahmenbedingungen beachtet. Für bereits bestehende Netzwerkgruppen kann dies durch Sozialisierungsprozesse erfolgen. Existiert eine solche Gruppe allerdings noch nicht, so kann gegenseitiges Vertrauen der Mitglieder ein sozialer Sicherungsmechanismus sein, der die nötige Handlungssicherheit in den Netzwerken gewährleistet (*ebd.*, S. 159 f.).

Mit abnehmender Informationsasymmetrie untereinander können die Korruptionsnetzwerkmitglieder das Verhalten des anderen zunehmend besser einschätzen. Dies impliziert, dass „Korruption eher bei Personen auftritt, die sich bereits länger in einer Organisation aufhalten und Verhältnisse und Mitarbeiter eher kennen können“ (*ebd.*, S. 162). Auf Grund des stark ausgeprägten Senioritätsprinzips bei Siemens kannten sich die Mitarbeiter sehr gut untereinander. Ebenfalls war die Firmenloyalität sehr hoch, so dass sich die Mitarbeiter als „Siemensianer“ bezeichneten und Siemens eine nach außen hin verschlossene Familie war (*Der Spiegel* 2008, S. 82). Dies lässt auf sehr hohe Vertrautheit untereinander bei Siemens im Allgemeinen wie auch im Speziellen bei den Korruptionsnetzwerken schließen.

**b.) Reziprozität:**

Diese Vertrautheit wird zusätzlich durch eine Reziprozität zwischen den Korruptionsnetzwerkmitgliedern gefördert. Korruptionsnetzwerke können nur dann gemeinsam Erfolg haben, wenn alle Mitglieder „fair“ handeln und die korrupten Tätigkeiten geheim gehalten werden. Eine solche „Reziprozität kennzeichnet sowohl Korruptionsbeziehungen wie auch die Konzeptualisierung interpersonalen Vertrauens“ (*Graeff* 2009, S. 160).

Ein Abweichler bzw. „Whistleblower“ innerhalb eines solchen Netzwerkes reicht, um dieses aufzudecken und hochgehen zu lassen. Auch bei Siemens hat eine anonyme Anzeige zu Ermittlungen der Münchener Staatsanwaltschaft geführt (*Der Spiegel* 2008, S. 84).

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass „interpersonale Vertrauensprozesse die nicht formal regelbaren Beziehungen in korrupten Netzwerken und die damit verbundene Handlungsunsicherheit der Akteure“ erklären können (Graeff 2009, S. 163).

### **c.) Normalisierung:**

Mit Hilfe von Normalisierungsprozessen können korrupte Transaktionen in die Strukturen und Prozesse einer Organisation eingebettet, den Mitgliedern verinnerlicht und auf nachfolgende Generationen von Mitgliedern übertragen werden (Ashforth/Anand 2003, S. 3).

Diese Normalisierungsprozesse stützen sich auf drei Säulen:

1. Institutionalisierung
2. Rationalisierung
3. Sozialisierung

(*ebd.*)

Ein Prozess ist institutionalisiert, wenn er zur Routine wird und ohne weitere Reflektion ausgeführt wird. So war es auch bei den Siemensangestellten, die korrupte Transaktionen als einen „völlig normalen Buchungsvorgang“ betrachteten. Die Aussage: „Es war nicht meine Aufgabe zu hinterfragen“ unterstreicht die fehlende Reflektion der Siemensmitarbeiter über korrupte Praktiken (Frankfurter Rundschau 20.06.2008: „Keine Reue“).

Der Prozess, in dem Individuen gesellschaftliche Formeln nutzen, um ihre Aktivitäten vor sich selbst zu rechtfertigen, wird als Rationalisierung bezeichnet (Ashforth/Anand, S. 3). So sahen sich die Korruptionsnetzwerkmitglieder bei Siemens für gewöhnlich nicht selbst als korrupt an und verurteilten sogar korruptive Handlungen in anderen sozialen Sphären. Die Rationalisierungsprozesse ermöglichten diese doppelte Moral (Dombois 2009, S. 139).

Zur Rechtfertigung der Schmiergeldzahlungen bei Siemens wurden ökonomische Gründe genannt, wie z. B.: „We thought we had to do it [...] Otherwise, we'd ruin the company“ (Schubert/Miller 2008). Auch die Annahme der Siemensmitarbeiter, dass die korrupten Transaktionen den Vorgesetzten bekannt waren und von ihnen gedeckt oder gar unterstützt wurden, führte zu einer weiteren Rechtfertigung der korrupten Praktiken.

Die Sozialisierung beschreibt den Prozess, in dem neue Mitgliedern das Ausüben von korrupten Transaktionen gelehrt wird und sie diese akzeptieren. Dieser Prozess ist wichtig, damit die korrupten Praktiken langfristig in einer Organisation fortbestehen können. So wurde

auch bei Siemens nicht jeder Mitarbeiter in solch heiklen Prozessen involviert, sondern nur solche, die als besonders loyal und zuverlässig galten. „Es war ein System, nicht getragen von ein paar randständigen Kriminellen, sondern von lauter bewährten Mitarbeitern aus der Mitte des Unternehmens. Menschen, die oft ihr ganzes Arbeitsleben in den Dienst der großen Firma stellten“ (*Die Zeit* 19.06.2008: „Geschmiert, gelocht, abgelegt“). Ebenfalls Teil eines Sozialisierungsprozesses ist es, dass die Verhaltensweisen der Beteiligten gestärkt werden, indem konformes Verhalten belohnt wird (siehe: positive Anreize).

#### ***d.) Korruptionsnormen:***

Noch stärker als Normalisierungsmechanismen dienen Normen zur Reduzierung von Handlungsunsicherheiten bei korrupten Akteuren. In diesem Fall suggerieren die Korruptionsnetzwerkmitglieder, dass die Durchführung korrupter Transaktionen nicht in ihrer Entscheidungsmacht läge. Die Handlungserwartungen Dritter werden für die Entscheidung zur Korruption für die korrupten Akteure bedeutsam. Dies impliziert, dass die auf Korruptionsnormen basierten Handlungen zwar illegal sind, aber für die Mitglieder nicht illegitim.

Die Normen basieren auf Mechanismen starker Sozialkontrollen und signalisieren den einzelnen Akteuren eine Gruppenidentität, welche den Zusammenhalt unter den Mitgliedern von korrupten Netzwerken zusätzlich stärkt und eine Homogenisierung der Korruptionsnetzwerkmitglieder bewirkt (*Graeff* 2009, S. 164 ff.).

Festzuhalten ist, dass die Siemensmitarbeiter in der Klienten-Position in Korruptionsnetzwerken agierten. Trotz der fehlenden Legitimität dieser Netzwerke konnte durch soziale Sicherungsmechanismen (Vertrauen, Reziprozität, Normalisierung, Korruptionsnormen) eine ausreichende Handlungssicherheit der Netzwerkmitglieder gewährleistet werden.

Nun stellt sich die Frage, warum und ab wann sich Agent und Klient auf eine korrupte Tauschbeziehung einlassen.

Aus einem wirtschaftswissenschaftlichen Verständnis werden die beiden Akteure, Agent und Klient, nur dann eine korrupte Tauschbeziehung eingehen, wenn sie sich einen Nutzengewinn aus ihr Versprechen, also wenn für die Beteiligten die Erträge höher als die Kosten der Bestechung sind (*Rose-Ackerman* 1978, S. 8, 211).



*Klitgaard* hat zu dieser Problematik die Ungleichung aufgestellt, dass sich ein Agent für korruptes Handeln entscheidet, wenn: „the bribe *minus* the moral cost *minus* [(the probability I [the agent] am caught and punished) *times* (the penalty for being corrupt)] is *greater than* my pay plus the satisfaction I [the agent] get for not being corrupt“ (*Klitgaard* 1988, S. 70, H.i.O.).

Für den Klienten gilt diese Ungleichung leicht modifiziert ebenfalls. Er wird sich für die Korruption entscheiden, wenn: der Ertrag aus der Korruption *minus* den moralischen Kosten *minus* den Risikokosten *größer ist als* das Bestechungsgeld *plus* der Zufriedenheit des Nicht-Korrupt-Seins.

Auf die konkrete Situation der Siemensmitarbeiter in der Klienten-Position bezogen, sahen die einzelnen Bestandteile der Ungleichung wie folgt aus:

### **Ertrag aus der Korruption:**

Sofern sich der Siemensmitarbeiter zur Auftragsakquise durch korruptes Handeln entschied, steigerte er einerseits damit seinen Wohlfahrtsgewinn aufgrund der positiv gesetzten Anreize durch den Siemensprinzipal und andererseits vermied er so die negativ gesetzten Anreize. Konkret bedeutet dies, dass der Siemensmitarbeiter Sanktionen wie die Versetzung oder gar die Kündigung vermied und gleichzeitig soziale Anerkennung innerhalb des Unternehmens erlangte und sich für höhere Aufgaben empfahl. Da der Siemensmitarbeiter ebenfalls ein Grundinteresse am Fortbestand des Unternehmens hat, konnte er meinen, diesen durch korrupte Transaktionen zu gewährleisten.

Letztendlich hat dieses Element der Ungleichung einen erheblich positiven Betrag ausgewiesen.

### **Moralische Kosten:**

Die moralischen Kosten hängen von verschiedenen Faktoren ab. Hierzu zählen ethische, kulturelle und religiöse Einflüsse, das Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten und die Tragweite des Korruptionsvergehens. „For an unscrupulous person in a corrupt subculture, the moral cost of being corrupt may approach zero“ (*ebd.*, S. 69).

Da das Korruptionssystem Siemens von „bewährten Mitarbeitern aus der Mitte des Unternehmens“ getragen wurde und nicht „von ein paar randständigen Kriminellen“ (*Die Zeit* 19.06.2008: „Geschmiert, gelocht, abgelegt“), kann daraus geschlossen werden, dass es sich bei den Korruptionsnetzwerkmitgliedern nicht um skrupellose Personen handelte. Allerdings

besaßen die Mitglieder der Netzwerke bei Siemens durch Rationalisierungsprozesse eine doppelte Moral und sahen sich demzufolge selber gar nicht als korrupt an. Dies wurde durch Korruptionsnormen gestärkt, indem die Siemensmitarbeiter suggerierten, dass die Durchführung korrupter Transaktionen nicht in ihrer Entscheidungsmacht läge. (Siehe oben) All dies belegt, dass die moralischen Kosten für die Siemensmitarbeiter gegen Null tendierten und dass sie die Korruption bei Siemens gar nicht als solche ansahen.

### **Risikokosten:**

Da der Siemensprinzipsal korruptes Handeln per Weisung strikt verboten hat und durch das Unterschreiben des „Code of Conducts“ die Angestellten diese Weisung bestätigten ließ, nahmen die Siemensmitarbeiter quasi alleine das juristische Risiko der korrupten Transaktionen auf sich. Jedoch konnten die Siemensmitarbeiter auch nach Aufdeckung von Korruptionsdelikten weiterhin mit der Unterstützung der Firma rechnen. Sie wurden zwar entlassen, aber dafür anderweitig mit Beraterverträgen versorgt und entschädigt (*Leyendecker* 2007, S. 95).

Summarisch waren so Risikokosten für die Angestellten zwar vorhanden, allerdings wurden diese aufgrund der Unterstützung des Unternehmens nach Korruptionsaufdeckungen abgefedert.

### **Bestechungsgeld:**

Das Bestechungsgeld hatte für die Entscheidung pro oder contra Korruption bei den Siemensmitarbeitern keine Relevanz, da sie erstens es nicht selber finanzieren mussten und zweitens die Firma das Bestechungsgeld durch die kassierten Monopolrenten (aufgrund der korrupten Auftragsakquise) indirekt wiedererhalten hatte. Daher war dieses Element der Ungleichung gleich Null.

### **Zufriedenheit des Nicht-Korrupt-Seins:**

Wie schon oben bei den moralischen Kosten erwähnt, war die Korruption bei Siemens so internalisiert und genormt, dass die Korruptionsnetzwerkmmitglieder sich selber nicht als korrupt ansahen. Demgemäß tendierte auch dieses Ungleichungselement gegen Null.

Somit standen sich aus der Perspektive der Siemensmitarbeiter in der Ungleichung nur der Ertrag der Korruption und die Risikokosten gegenüber. Die moralischen Kosten, das

Bestechungsgeld und die Zufriedenheit des Nicht-Korrupt-Seins waren oder tendierten alle gegen Null.

Ersichtlich haben sich die Siemensmitarbeiter in der Rolle als Klienten für die Korruption entschieden, weil für sie der Ertrag aus der Korruption höher war als die Kosten.

## **5. Erkenntnis zur Korruptionsprävention und –bekämpfung**

Eine erste wichtige Erkenntnis aus den beiden untersuchten Modellen zur Korruptionsprävention und –bekämpfung ist, dass Korruptionsnetzwerke, die im vermeintlichen Firmeninteresse agieren, „nur durch Interventionen von außen aufgebrochen werden“ (*Dombois* 2008, S. 148) können. Aufgrund der zahlreichen sozialen Sicherungsmechanismen zur Minderung der Handlungsunsicherheiten der Netzwerkmitglieder, die bei Siemens bis hin zur Korruptionsnormen führten, werden die moralischen Kosten und Skrupel der korrupten Transaktionen bei den Mitarbeitern in Klienten-Position soweit gesenkt, dass die Korruption für sie als lohnenswert erscheint.

Das Folgeschwere an dieser Situation ist allerdings, dass solche Korruptionsnetzwerke nur sehr schwerlich von außen bekämpft und aufgedeckt werden können. Gesetze und unternehmensinterne Anti-Korruptionsanordnungen, wie „Code of Conducts“, befinden sich in einem öffentlichen Kontext und dringen nicht in den „privaten“ bzw. nicht-öffentlichen Handlungsraum korrupter Netzwerke ein und sind somit wirkungslos (*Graeff* 2009, S. 168 f.). So interpretierten manche Siemensmitarbeiter den von der Konzernspitze herausgegebenen „Code of Conduct“ als „reines Machwerk, um den Zentralvorstand abzusichern“ und nannten ihn PYA – „protect your ass“ (*Der Spiegel* 2008, S. 88). Folglich löste letztendlich ein anonymes Hinweisgeberschreiben von einem oder mehreren Siemensangestellten die Ermittlungen der Münchener Staatsanwaltschaft aus (*Süddeutsche Zeitung* 19/20.04.2008: „Prüfen Sie alle Projekte“).

Deswegen kann eine erfolgreiche Bekämpfung der netzwerkartig organisierten Korruption auf Klienten-Ebene nur dann gelingen, wenn Maßnahmen von innen heraus, also innerhalb des Modells bzw. innerhalb des Unternehmens Siemens, erfolgen.

Im Falle von Siemens wäre diese Maßnahme die Auflösung der Prinzipalinteressenverwirrung auf allen Ebenen des Konzerns (Unternehmensleitung, Vorgesetzten, Mitarbeiter) (*Graeff* 2009, S. 168).

Nachdem die Ermittlungen der Münchener Staatsanwaltschaft zu immer größeren und skandalöseren Erkenntnissen im Korruptionsfall Siemens führten, geschah auch die eindringliche Auflösung der Prinzipalinteressenverwirrung bei Siemens, indem der Zentralvorstand, wie auch der Aufsichtsrat, nahezu vollständig neu besetzt wurden. Der neue Vorstandsvorsitzende wurde Peter Löscher im Juli 2007, der untypischerweise für den Konzern keine Siemensmitarbeiter-Vergangenheit hat. Auch der Aufsichtsratsvorsitzende wurde ausgetauscht und mit Gerhard Cromme neu besetzt, der ebenfalls nicht aus dem Unternehmen stammt (*Wolf* 2009, S. 15).

Neben diesem deutlichen Signal wurden auch kongruente Maßnahmen gegen korruptes Verhalten durchgeführt:

**a.) Anreize:**

Auf der einen Seite wurden positive monetäre Anreize für Manager der höheren Ebenen gesetzt. Für sie hing 2008 17% des Jahresbonus vom Erreichen definierter Compliance-Ziele ab (*Siemens* 2009, S. 64 ff.).

Auf der anderen Seite wurde die Handlungsalternative „Korruption“ durch negative Anreize für sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens unattraktiver gemacht. So wurde der alte (korruptionsfördernde) Vorstand zu freiwilligen Schadensersatzzahlungen gedrängt, welche sicherlich eine abschreckende Wirkung auf die neuen Manager der höheren Ebenen hatten (*Faz.net* 26.01.2010: „An der Leine der Saubermänner“). Ebenso wurden viele Mitarbeiter des unteren und mittleren Managements, gegen die staatsanwaltschaftliche Ermittlungen liefen, suspendiert oder entlassen (*Wolf* 2009, S. 14 f.).

**b.) Überredung:**

Der Siemensprinzpal hat verschiedenartige Überredungs-Maßnahmen ergriffen, um die Mitarbeiter vom Anti-Korruptionskurs zu überzeugen. Unter anderem führte der neue Vorstand Compliance-Schulungen und ein Compliance Helpdesk für die Mitarbeiter ein. Durch spezielle Kommunikationsmaßnahmen versucht das Unternehmen den Compliance-Gedanke nachhaltig zu verankern (*Siemens* 2009, S. 65).

Auch die hohe Firmenloyalität hilft weiterhin die Interessen der Siemensmitarbeiter an denen des Siemensprinzips, welcher nun ein striktes Anti-Korruptionsinteresse hat, anzugleichen.

### **c.) Weisung:**

Selbstverständlich bleibt die Weisung der Konzernspitze, dass Rechtsvorschriften rigoros zu beachten und Gesetzesverstöße strikt zu vermeiden sind, bestehen, genauso wie der „Code of Conduct“. Allerdings wurde diese Weisung verstärkt durch das „Tone of the top“-Prinzip. Dieses Prinzip weist die direkte Verantwortung über die Implementierung und Überwachung der Compliance-Regeln dem Management zu. So ist die vom alten Siemensprinzipal gepflegte „strategische Ignoranz“ nicht mehr möglich (*Siemens* 2009, S. 64 ff.; *Faz.net* 26.01.2010: „An der Leine der Saubermänner“).

## **6. Zusammenfassung**

Die Betrachtung des Korruptionsfalles Siemens unter der Prinzipal-Agent-Theorie hat verschiedene Erkenntnisse erbracht:

Erstens konnte gezeigt werden, dass sich der Korruptionsfall Siemens nicht durch das „einfache“ Prinzipal-Agent-Modell erklären lässt, da keine eindeutige Interessendivergenz zwischen den als Siemensprinzipal interpretierbaren Entscheidungsgremien und den Siemensmitarbeitern in der Agenten-Position gegeben ist.

Durch die ergriffenen widersprüchlichen Maßnahmen durch den Siemensprinzipal kam es zu einer Prinzipalinteressenverwirrung bei den Siemensmitarbeitern. Diese wiederum führte zu einem Handlungsdilemma bei den Angestellten, so wie zu hohen Residualverlusten, da die Siemensmitarbeiter das komplette Risiko des korrupten Handelns alleine tragen mussten.

Im erweiterten Prinzipal-Agent-Klient-Modell wurden die Siemensmitarbeiter als Klienten definiert und danach nähergehend klassifiziert und analysiert. Dies brachte hervor, dass es sich bei Siemens um komplexe Korruptionsnetzwerke gehandelt hatte und nicht um Einzeltäter. Diese Netzwerke waren jedoch nicht legitim und mussten deshalb auf soziale Sicherungsmechanismen zurückgreifen, um die Handlungsunsicherheiten der Netzwerkmitglieder zu verringern.

Mit Hilfe der Korruptionsungleichung nach *Klitgaard* konnte aufgezeigt werden, dass für die Siemensmitarbeiter der Ertrag aus der Korruption höher war als die Kosten. Dies geschah aufgrund der gesetzten Anreize zur korrupten Auftragsakquise durch den Siemensprinzipal und durch das starke Verwurzen der korrupten Handlungen in den Korruptionsnetzwerken mit Hilfe der sozialen Sicherungsmechanismen.

Die nahezu komplette Neubesetzung des Siemensprinzipals und die daraus resultierende Auflösung der Prinzipalinteressenverwirrung bei den Angestellten ermöglichte erst eine erfolgreiche Korruptionsprävention und –bekämpfung bei Siemens. Es werden nun kongruente Maßnahmen im Sinne des Prinzipal-Agent-Modelles (Anreize, Überredung und Weisung) gegen korruptes Handeln vom neuen Siemensprinzipal durchgeführt.

Da die ergriffenen Anti-Korruptionsmaßnahmen im Rahmen der Prinzipal-Agent-Theorie einen extrinsisch-motivierten Charakter haben, ist die Nachhaltigkeit dieser Maßnahmen kritisch zu betrachten. Ein anderer (nachhaltigerer) Ansatz der Korruptionsprävention und –bekämpfung ist die Idee der Corporate Governance „als eine Institution zur Bewältigung von sozialer Dilemmata“ (Osterloh/Frey 2005, S. 333). Dies bedeutet die Schaffung und Förderung intrinsisch-motivierter, sozialer Normen bei Angestellten. Somit entsteht eine (intrinsisch-motivierte) Gruppendynamik, in der korrupte Tätigkeiten missachtet und verurteilt werden (*ebd.*, S. 344 ff.). Intrinsisch motiviert sind Handlungen und Tätigkeiten, die ihrer selbst willen ausgeführt werden, d.h. nicht aufgrund einer Belohnung oder einer möglichen Bestrafung (Deci/Ryan 1985; Frey 1997; Frey/Meier 2004; Osterloh/Frey 2000).

Ungefähr drei Jahre nach Aufdeckung der Korruptionsaffäre hat Siemens im Geschäftsjahr 2010 einen Gewinn von 1,75 Milliarden Euro erwirtschaftet. Für das laufende Geschäftsjahr geht der Konzernchef Peter Löscher von einem Jahresgewinn von bis zu 5,6 Milliarden Euro aus. Dennoch droht Siemens ein zunehmender Imageverlust durch das jetzt rechtskräftige EU Urteil (Herzog 2011).

Aufgrund von Kartellbeteiligung und Preisabsprachen mit japanischen Firmen bei Schaltanlagen ist der Siemens-Konzern mit einer rechtskräftigen Strafzahlung von fast 400 Millionen Euro Bußgeld verurteilt worden. Der mitbeteiligte Konzern ABB zeigte die anderen Kartellteilnehmer bei den EU Behörden an und blieb deshalb als Kronzeuge von Strafzahlungen verschont. Das Bußgeld gegen Siemens gehört zu einer der höchsten Geldstrafen, die je gegen einen Konzern wegen wettbewerbswidriger Praktiken verhängt wurde. Lediglich der eklatante Fall des Unternehmens Intel mit einer Strafzahlung von 1,06 Milliarden Euro übertrifft das verhängte Strafmaß gegen Siemens.

## Literatur

Ashforth, B. E./Anand, V., The Normalization of Corruption in Organizations, in: *Research in Organizational Behavior*, Ausgabe 25, 2003, S. 1-52.

Deci E. L./Ryan, R. M., Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior, *Plenum Press*, New York, 1985.

Der Spiegel, Die Firma, Ausgabe 16, 2008, S. 76-90.

Der Tagesspiegel, N.A., Siemens schmierte mit 1,3 Milliarden, 09.11.2007, Online unter: [http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/unternehmen/siemens-schmierte-mit-1-3-milliarden/v\\_default,1090680.html](http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/unternehmen/siemens-schmierte-mit-1-3-milliarden/v_default,1090680.html) , (eingesehen am: 07.03.2011).

Die Zeit, N.A., Geschmiert, gelocht, abgelegt, 11.05.2009, Online unter: <http://www.zeit.de/online/2008/24/test/test-peggy-wirtschaft> , (eingesehen am: 07.03.2011).

Dietl, H./van der Velden, R., Ungenaue Leistungsmessung und leistungsabhängige Entlohnung in einem Multitasking-Principal Agent-Modell, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Heft 6, 2003, S. 318-321.

Dietz, M., Korruption. Eine institutionenökonomische Analyse, Arno Spitz, Berlin, 1998.

Dombois, R., Von organisierter Korruption zu individuellem Korruptionsdruck? Soziologische Einblicke in die Siemens-Korruptionsaffäre, in: Graeff, P./Schröder, K./Wolf, S. (Hrsg.), *Der Korruptionsfall Siemens*, Normos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2009, S. 131-150.

Ebers, M./Gotsch, W., Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, Kohlhammer, Stuttgart, 1999, S. 199-251.

Faz.net, N.A., An der Leine der Saubermänner, 26.01.2010, Online unter: <http://www.faz.net/s/RubD16E1F55D21144C4AE3F9DDF52B6E1D9/Doc~E092205BC>

[49D8454196270078C1B15AD8~ATpl~Ecommon~Scontent.html](http://www.frankfurter-rundschau.de/49D8454196270078C1B15AD8~ATpl~Ecommon~Scontent.html) , (eingesehen am: 07.03.2011).

Frankfurter Rundschau, N.A., Schwarzes Geld und Weiße Ware, 03.07.2008, Online unter: [http://fr-aktuell.gbi.de/webcgi?WID=64232-1660531-70865\\_10](http://fr-aktuell.gbi.de/webcgi?WID=64232-1660531-70865_10) , (eingesehen am: 11.03.2011).

Frankfurter Rundschau, N.A., Keine Reue, 20.06.2008, Online unter: [http://fr-aktuell.gbi.de/webcgi?WID=61642-7600521-00169\\_25](http://fr-aktuell.gbi.de/webcgi?WID=61642-7600521-00169_25) , (eingesehen am: 11.03.2011).

Frey, B. S., Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen, Verlag Vahlen, München, 1997.

Frey, B. S./Meier, S., Pro-social Behavior in Natural Setting, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Ausgabe 54, 2004, S. 65-88.

Graeff, P., Im Sinne des Unternehmens? Soziale Aspekte der korrupten Transaktionen im Hause Siemens, in: Graeff, P./Schröder, K./Wolf, S. (Hrsg.), *Der Korruptionsfall Siemens*, Normos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2009, S. 151-171.

Groenendijk, N., A Principal-Agent Model of Corruption, in: *Crime, Law & Social Change*, Ausgabe 27, 1997, S. 207-229.

Herzog, M., Siemens scheitert mit Klage gegen Millionen-Strafe von EU, in: *Der Westen, Wirtschaft und Finanzen*, 03.03.2011, Online unter: <http://www.derwesten.de/nachrichten/wirtschaft-und-finanzen/Siemens-scheitert-mit-Klage-gegen-Millionen-Strafe-von-EU-id4356594.html> , (eingesehen am: 11.03.2011).

Hoberg, P., BWL in der Praxis: Wie gut arbeiten Makler? Ein Prinzipal-Agent-Problem, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium* , Heft 10, 2007, S. 531-536.

Holmstrom, B., Moral Hazard in Teams, in: *The Bell Journal of Economics*, Ausgabe 13, Nr. 2, (1982), S. 324-340.



- Jensen, M./Meckling, W. H., Theory of the Firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, Ausgabe 4, 1976, S. 305-360.
- Klitgaard, R. E., Controlling Corruption, University of California Press, 1988.
- Leyendecker, H., Die großer Gier, Rowohlt Verlag, Berlin, 2007.
- LG Darmstadt, Urteil vom 14.05.2007, Aktenzeichen 712 Js 5213/04 – 9 KLs, 2007.
- Mirrlees, J. A., The Optimal Structure of Incentives and Authority within an Organization, in: *The Bell Journal of Economics*, Ausgabe 7, Nr. 1, 1976, S. 105-131.
- Meinhövel, H., Grundlagen der Principal-Agent-Theorie, In: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Ausgabe 8, 2004, S. 470-475.
- Oswald, I., Die Korruptionstriade. Zur sozialen Beziehungsform der Korruption in Ost- und Westeuropa, in: Allmendinger, J. (Hrsg.), *Gute Gesellschaft? Verhandlungen des 30. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Köln 2000*, Leske & Budrich, Opladen, 2001, S. 1053-1076.
- Osterloh, M., Frey, B. S., Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Firms, in: *Organization Science*, Ausgabe 11, 2000, S. 538-550.
- Osterloh, M., Frey, B. S., Corporate Governance: Eine Prinzipal-Agent-Beziehung, Team-Produktion oder ein soziales Dilemma?, in: Schauenberg, B., Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.), *Institutionenökonomik als Managementlehre?, Managementforschung*, Ausgabe 15, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005, S. 333-364.
- Rose-Ackerman, S., Corruption: A Study in Political Economy, *Academic Press*, New York, 1978.
- Ross, S. A., The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: *American Economic Review*, Ausgabe 63, Nr. 2, 1973, S. 134-139.

Schubert, S./Miller, T. C., At Siemens, Bribery Was Just a Line Item, in: *The New York Times*, 21.12.2008, Online unter: <http://www.corpwatch.org/article.php?id=15268> , (eingesehen am: 11.03.2011).

Siemens, (Hrsg.), Nachhaltigkeitsbericht 2008., Online unter: [http://www.siemens.com/responsibility/report/08/pool/de/nachhaltigkeitsbericht\\_2008.pdf](http://www.siemens.com/responsibility/report/08/pool/de/nachhaltigkeitsbericht_2008.pdf) , 2009, (eingesehen am: 11.03.2010).

Stiglitz J. E., Incentives and Risk Sharing in Sharecropping, in: *The Review of Economic Studies*, Ausgabe 41, Nr. 2, 1974, S. 219-255.

Stiglitz, J. E., Incentives, Risk, and Information: Notes Towards a Theory of Hierarchy, in: *The Bell Journal of Economics*, Ausgabe 6, Nr. 2, 1975, S. 552-579.

Süddeutsche Zeitung, Prüfen Sie alle Projekte, 19/20.04.2008, Online unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-der-brief-mit-dem-alles-anfing-pruefen-sie-alle-projekte-1.195810> , (eingesehen am: 07.03.2011), 2008.

Wolf, S., Die Siemens-Korruptionsaffäre – ein Überblick, in: Graeff, P./Schröder, K./Wolf, S. (Hrsg.), *Der Korruptionsfall Siemens*, Normos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2009, S. 9-17.

## Recent discussion papers

2011-03	Zhichao Guo Yuanhua Feng Xiangyong Tan	Impact of China's accession to WTO and the financial crisis on China's exports to Germany
2011-02	Alexander Haupt Tim Krieger Thomas Lange	Competition for the International Pool of Talent: Education Policy and Student Mobility
2011-01	B. Michael Gilroy Daniel Kruse	Die Prinzipal-Agent-Theorie als Erklärungsinstrumentarium von Korruption: Angewendet auf den Praxisfall „Siemens“
2010-09	Yuanhua Feng	An iterative plug-in algorithm for decomposing seasonal time series using the Berlin Method
2010-08	Zhichao Guo Yuanhua Feng Xiangyong Tan	Short- and long-term impact of remarkable economic events on the growth causes of China-Germany trade in agri-food products
2010-07	B. Michael Gilroy Elmar Lukas Christian Heimann	Welchen Einfluss hat die Anwesenheit von ausländischen und multinationalen Unternehmungen auf die deutschen Exporte?
2010-06	Stefan Gravemeyer Thomas Gries	Income and disparity in Germany and China
2010-05	Thomas Gries Margarete Redlin	Short-run and Long-run Dynamics of Growth, Inequality and Poverty in the Developing World
2010-04	Stefan Gravemeyer Thomas Gries Jinjun Xue	Poverty in Shenzhen
2010-03	Alexander Haupt Tim Krieger Thomas Lange	A Note on Brain Gain and Brain Drain: Permanent Migration and Education Policy
2010-02	Sarah Brockhoff Tim Krieger Daniel Meierrieks	Ties That Do Not Bind (Directly): The Education Terrorism Nexus Revisited
2010-01	Claus-Jochen Haake, Tim Krieger, Steffen Minter	On the institutional design of burden sharing when financing external border enforcement in the EU
2009-06	Tim Krieger, Stefan Traub	Wie hat sich die intragenerationale Umverteilung in der staatlichen Säule des Rentensystems verändert? Ein internationaler Vergleich auf Basis von LIS-Daten
2009-05	Karin Mayr, Steffen Minter, Tim Krieger	Policies on illegal immigration in a federation
2009-04	Tim Krieger, Daniel Meierrieks	Terrorism in the Worlds of Welfare Capitalism <i>[forthcoming in: Journal of Conflict Resolution]</i>
2009-03	Alexander Haupt, Tim Krieger	The role of mobility in tax and subsidy competition
2009-02	Thomas Gries,	Causal Linkages Between Domestic Terrorism and

	Tim Krieger, Daniel Meierrieks	Economic Growth <i>[forthcoming in: Defense and Peace Economics]</i>
2009-01	Andreas Freytag, Jens J. Krüger, Daniel Meierrieks, Friedrich Schneider	The Origin of Terrorism - Cross-Country Estimates on Socio-Economic Determinants of Terrorism
2008-11	Thomas Gries, Magarete Redlin	China's provincial disparities and the determinants of pro- vincial inequality <i>[published in: Journal of Chinese economic and business studies 7 (2009), 2, 259-281]</i>
2008-10	Thomas Gries, Manfred Kraft, Daniel Meierrieks	Financial Deepening, Trade Openness and Economic Growth in Latin America and the Caribbean <i>[forthcoming in: Applied Economics]</i>
2008-09	Stefan Gravemeyer, Thomas Gries, Jinjun Xue	Discrimination, Income Determination and Inequality – The case of Shenzhen <i>[forthcoming in: Urban Studies]</i>
2008-08	Thomas Gries, Manfred Kraft, Daniel Meierrieks	Linkages between Financial Deepening, Trade Openess and Economic Development: Causality Evidence from Sub- Saharan Africa <i>[published in: World Development 37 (2009), 1849-1860]</i>
2008-07	Tim Krieger, Sven Stöwhase	Diskretionäre rentenpolitische Maßnahmen und die Entwick- lung des Rentenwerts in Deutschland von 2003-2008 <i>[publi- shed in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 58 (2009), 1, 36-54]</i>
2008-06	Tim Krieger, Stefan Traub	Back to Bismarck? Shifting Preferences for Intrageneration- al Redistribution in OECD Pension Systems
2008-05	Tim Krieger, Daniel Meierrieks	What causes terrorism? <i>[forthcoming in: Public Choice]</i>
2008-04	Thomas Lange	Local public funding of higher education when students and skilled workers are mobile <i>[published in: Finanzarchiv 65 (2009), 2, 178-199]</i>
2008-03	Natasha Bilkic, Thomas Gries, Margarethe Pilichowski	Stay at school or start working? - Optimal timing of leaving school under uncertainty and irreversibility
2008-02	Thomas Gries, Stefan Jungblut, Tim Krieger, Henning Meier	Statutory retirement age and lifelong learning
2008-01	Tim Krieger, Thomas Lange	Education policy and tax competition with imperfect student and labor mobility <i>[forthcoming in: International Tax and Public Finance]</i>
2007-05	Wolfgang Eggert, Tim Krieger, Volker Meier	Education, unemployment and migration <i>[published in: Journal of Public Economics 94 (2010), 5-6, 354-362.]</i>
2007-04	Tim Krieger, Steffen Minter	Immigration amnesties in the southern EU member states - a challenge for the entire EU? <i>[published in: Romanian Journal of European Studies 5-</i>

*6/2007, 15-32.]*

- |         |  |  |
|---------|--|--|
| 2007-03 | Axel Dreher,<br>Tim Krieger  | Diesel price convergence and mineral oil taxation in Europe<br><i>[published in: Applied Economics 42 (2010), 15, 1955-1961]</i>   |
| 2007-02 | Michael Gorski,<br>Tim Krieger,<br>Thomas Lange                        | Pensions, education and life expectancy  |
| 2007-01 | Wolfgang Eggert,<br>Max von Ehrlich,<br>Robert Fenge,<br>Günther König | Konvergenz- und Wachstumseffekte der europäischen Regionalpolitik in Deutschland<br><i>[published in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 8 (2007), 130-146.]</i>  |
| 2006-02 | Tim Krieger  | Public pensions and return migration<br><i>[published in: Public Choice 134 (2008), 3-4, 163-178.]</i>   |
| 2006-01 | Jeremy S.S. Edwards,<br>Wolfgang Eggert,<br>Alfons J. Weichenrieder    | The measurement of firm ownership and its effect on managerial pay<br><i>[published under the title "Corporate Governance and Pay for Performance: Evidence from Germany" in: Economics of Governance 10 (2009), 1, 1-26.]</i> |